

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« _____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию корпоративной культуры
организации на примере КГБУ «МФЦ»

Руководитель	_____	ассистент	<u>Э.Н.Гимадеева</u>
Консул	_____	канд. экон. наук, доцент	<u>Л.С. Драганчук</u>
Выпускник	_____		<u>В.В. Часовитина</u>

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы развития корпоративной культуры	5
1.1 Определение и основные принципы корпоративной культуры.....	5
1.2 Основные подходы к формированию корпоративной культуры.....	11
1.3. Мероприятия по развитию корпоративной культуры.....	25
2 Анализ корпоративной культуры КГБУ «МФЦ»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика	31
2.2 Анализ кадрового состава	35
2.3 Анализ корпоративной культуры	41
3 Разработка проекта по совершенствованию системы корпоративной культуры КГБУ «МФЦ»	52
3.1 Выявление и обоснование необходимости проведение мероприятий в рамках совершенствования корпоративной культуры.....	52
3.2 План мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ..	54
3.3 Оценка эффективности мероприятий	60
Заключение	66
Список использованных источников	68
Приложение А	71

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной, динамично развивающейся экономики практически все экономические субъекты, начиная от коммерческих предприятий и заканчивая государственными и бюджетными организациями, вынуждены постоянно эволюционировать. Любое предприятие имеет задачи формирования собственного облика, базовых целей и ценностей, стратегии качества производимой продукции и услуг, правил поведения и нравственности сотрудников, а также поддержание репутации предприятия в деловом мире. Все это можно назвать корпоративной культурой, которая является задачей, без решения которой нельзя добиться эффективной работы предприятия.

Руководители всё чаще обращают внимание на внутренние процессы предприятия, связанные с формированием корпоративной культуры, которая оказывает существенное влияние на повышения эффективности и полноты достижения финансовых целей деятельности предприятия. В связи, с чем вопросы совершенствования корпоративной культуры являются достаточно актуальными.

Предприятие функционирует и развивается, постоянно подвергается влиянию с внешней среды, приспосабливается к ее изменениям, современное предприятие должно иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную реакцию на воздействие окружающей среды, но и возможность изменять окружающую действительность.

Этот потенциал деятельности предприятия обеспечивает организационная культура: это, то ради чего люди становятся сотрудниками учреждения, как строятся отношения между ними и какие принципы, методы используются при работе предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта по совершенствованию корпоративной культуры КГБУ «МФЦ».

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- изучить теоретические основы развития корпоративной культуры учреждения;
- провести анализ корпоративной культуры в КГБУ «МФЦ»;
- разработать проект по развитию корпоративной культуры в КГБУ «МФЦ».

Предметом исследования в данной работе является процесс формирования корпоративной культуры. Вариации культурных ценностей могут оказывать существенное влияние на текучесть кадров на предприятии и на эффективность деятельности сотрудников.

Объектом исследования является КГБУ «МФЦ».

Исследованиями в области менеджмента предприятия занимались многие отечественные ученые-экономисты. Среди современных отечественных исследователей проблем учреждения финансового менеджмента следует отметить таких как: Балабанов И.Т., Бланк И.А., Бобылева А.З., Вельмина М.Ю., Жернаков С.А., Карасева И.М., Павлова Л.Н., Погодина Т.В., Соян Ш.Ч., Сухлецов И.Д., Е.С. Стоянова и др.

При проведении исследования использовались общенаучные методы познания - системный анализ, приемы анализа и синтеза, сочетание методов динамического и сравнительного анализа.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты работы могут быть использованы для повышения эффективности деятельности предприятия КГБУ «МФЦ».

1 Теоретические основы развития корпоративной культуры

1.1 Определение и основные принципы корпоративной культуры

На сегодняшний день современный менеджмент рассматривает феномен корпоративной культуры как сильный стратегический инструмент, который позволяет направлять все подразделения учреждения на общие цели.

В современном бизнесе корпоративная культура многих предприятий начинается с формирования собственного уникального стиля. Атрибуты корпоративной культуры действуют на персонал предприятия «объединяющее» и служат важным условием успешной работы учреждения, фундаментом ее динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности.

Существует три основных подхода к пониманию корпоративной культуры, ее природы и сущности [1]:

- первый подход определяет корпоративную культуру в качестве продукта «естественного развития» учреждения. В соответствии с этим подходом корпоративная культура складывается спонтанно, в процессе общения и взаимодействия людей;

- в соответствии со вторым подходом, корпоративная культура – это -

- «искусственное» изобретение, созданное людьми и являющееся результатом их рационального выбора;

- третий подход основан на том, что корпоративная культура является «смешанной», естественно-искусственной системой, соединяющей спонтанные жизненные процессы и формально-рациональные.

В частности, MacKinsey and Company, американская консалтинговая компания, основываясь данных маркетингового исследования, считает, что

корпоративная культура в успешных организациях, и практически не имеет схожих количественных сравнений.

По определению К. Камерона, корпоративная культура является «...паттерном базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого является достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам общества групп в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем».

Формирование культуры всегда связано со стремлением к структурированности и интеграции, хотя реальный опыт многих групп зачастую препятствует достижению ими четко очерченной парадигмы.

Так, был применен интегральный подход к исследованию организаций. В результате – он выделил четыре характеристики корпоративной культуры. Метод нашел свое применение в практике анализа корпоративных культур малых и средних фирм [2].

По нашему мнению, влияние корпоративной культуры на успешность предприятия можно рассмотреть через семь основных процессов: восприятие корпоративной среды, посвященность учреждения, принятие решений, коммуникации, контроль, оправдание своего поведения.

Авторы Р. Уотерман и Т. Питерс обнаружили в своих исследованиях прямую связь между корпоративной культурой и успехом в работе учреждения, изучив и проанализировав управленческую практику успешных предприятий и выявив ряд ценностей культуры и верований сотрудников, которые привели предприятие к успеху. В общем виде связь между корпоративной культурой и финансовыми результатами учреждения была представлена в модели Т. Парсонса, американского социолога. Парсоном были разработаны и выделены определенные функции, которые любая социальная система должна выполнять, чтобы добиться успеха [3].

Модель Т. Парсонса была развита и конкретизирована Дж. Рорбахом и Р. Куинном, в их модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», которая объясняла влияние корпоративных ценностей на организационную эффективность.

В настоящее время для описания культуры учреждения используются близкие в смысловом отношении термины «организационная культура» и «корпоративная культура».

Анализ отечественной и зарубежной литературы показывает, что единые устоявшиеся определения корпоративной и организационной культуры отсутствуют. Английский термин «corporate culture» в зависимости от источника может переводиться как «корпоративная», а иногда — как «организационная» культура что, при отсутствии четких определений, усложняет ситуацию.

Существует точка зрения, что терминологическая подмена понятий произошла примерно в середине XX века, когда корпоративной культурой стала называться организационная культура корпораций (как формы осуществления предпринимательской деятельности) и с ней стали ассоциировать систему норм и принципов внешних и внутренних взаимоотношений, соблюдение которых позволяло крупным американским и японским корпорациям достигать успехов в бизнесе. При решении задачи повышения эффективности деятельности учреждения за счет адаптации к условиям внешней среды и успешной внутренней интеграции авторы рекомендуют придерживаться понятия «организационная культура» [4].

Т. О. Соломанидина, цитирует Р. Уотерса, директора отдела по работе с персоналом учреждения Andersen. По его убеждению, определение «корпоративная культура», возникшее в тот момент, когда эксперты начали изучать, что делает успешными американские корпорации, не самое удачное, в то время, как определение «организационная культура» применимо к в

многонациональной корпорации, и к учреждению, где работают 5–10 человек [5].

Иными словами, понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура». Однако если понятие «корпоративная» рассматривать как «общепрофессиональная», на уровне ценностей и норм данного вида бизнеса, предпринимательской деятельности, сферы производства, то тогда корпоративная культура включает более широкие нормы и ценности, определяющие общесоциальную значимость и ответственность работников данной сферы. В этом случае понятие «корпоративная культура» поглощает организационные культуры отдельных компаний, занимающихся данным бизнесом.

По нашему мнению, корпоративная культура – это набор наиболее важных правил совместного сосуществования, принимаемых членами учреждения и выражающихся в заявляемых корпоративных ценностях, являющихся вектором поведения и действий членов учреждения. Ценностные ориентации передаются членам сообщества через символические средства духовного и материального окружения учреждения. Корпоративная культура выражается в единой символике, через которую передаются ценностные ориентации и негласные правила поведения. В основе корпоративной культуры лежат представления о принятых и неприемлемых способах взаимодействия внутри и за пределами учреждения.

Таким образом, корпоративная культура практически каждой учреждения имеет специфические для данной учреждения ценности, отношения, поведенческие нормы. Так же корпоративная культура определяет специфический, типичный для данного предприятия подход к решению проблем. Основу культуры корпорации составляют лишь те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами учреждения. Разнообразие корпоративных ценностей и способы их применения зависят

оттого, что лежит в основе ситуации: интересы ее отдельных членов или интересы учреждения в целом.

Корпоративная культура самое эффективное средство привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет чисто материальные потребности (потребности первого уровня), у него возникает потребность в нематериальной мотивации, положении в коллективе, более высокие потребности в собственном имидже, которые часто решаются через принадлежность к определенному сообществу. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

В состав корпоративной культуры входят такие понятия, как ценностные ориентации, идеи, установки. В рамках корпоративной культуры под этим понимается и психологический климат в коллективе.

Корпоративная культура имеет принципиальное значение для изучения истории и пути развития учреждения, трансформации системы отношений. Основу корпоративной культуры учреждения закладывают ее основатели, определяя будущие ключевые моменты развития и изменения.

Несмотря на очевидное разнообразие определений, и толкований корпоративной культуры, в большинстве определений авторы выделяют образцы базовых предположений, которых придерживаются члены учреждения в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, учреждения, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.).

Исходя из теории стратегического управления, потенциал учреждения и стратегические возможности определяются ее архитектурой и качеством персонала.

Корпоративная культура, наряду с другими элементами (технология, оборудование, коммуникации, уровень учреждения производства и т.п.), является составляющей архитектуры предприятия, определяя структуру

власти, распределение должностных функций и полномочий, внутренние коммуникации и процедуры, а также нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения. Качество персонала тоже напрямую зависит от существующей на учреждении корпоративной культуры, так как особенности найма персонала связаны с типом культуры предприятия.

В целом эффективную корпоративную культуру отличает следующее:

- слаженность, взаимодействие (командный дух);
- удовлетворение работой и гордость за полученные результаты;
- преданность учреждения и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству своего труда;
- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбы, несмотря на трудности, с которыми приходится сталкиваться в ходе работы [6].

Корпоративная культура, соответственно, обладает большим влиянием на поведение членов учреждения. Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров. Это объясняется единым мнением сотрудников о том, что является целью учреждения и за что она выступает. Это, в свою очередь, ведет к сплоченности сотрудников, верности и преданности учреждения, а, следовательно, желание покинуть такую организацию у большинства работников пропадает.

Итак, корпоративная культура формирует определенный имидж учреждения, отличающий ее от любой другой. Корпоративную культуру нельзя рассматривать как нечто данное, абсолютное: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в учреждении. Кроме того, корпоративная культура развивается во времени подобно национальным или этническим культурам и таким же образом вырабатывает свои ценности и поведенческие нормы. Определенные модели поведения в одних организациях поддерживаются, в других - отвергаются. Некоторые учреждения создают

«открытую» культуру, в которой считается правильным все подвергать сомнению и выдвигать новые оригинальные идеи. В других -новизна не поддерживается и общение сведено к минимуму. Одним руководителям удобней работать в учреждения с «закрытой» культурой: человек приходит на работу, выполняет свое индивидуальное задание и возвращается домой к своей личной жизни, ничем не связанной с работой. Кому-то же необходима организация семейного типа, в которой личная жизнь и работа тесно взаимосвязаны.

1.2 Основные подходы к формированию корпоративной культуры

Необходимо выделить факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной культуры:

- индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в учреждения;
- структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление – степень формирования целей и перспектив деятельности учреждения;
- интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках учреждения пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
- поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;

– стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;

– идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;

– управление конфликтами – степень разрушаемости конфликтов;

– управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска [7].

Итак, эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств.

Чтобы процесс формирования и развития корпоративной культуры был успешно реализован, для эффективного управления этим процессом необходимо определить состав элементов, входящих в систему формирования и развития корпоративной культуры. Специфика состава функций корпоративной культуры объясняет особенности тех элементов, которые нужны для их выполнения, а именно универсальные специалисты: сотрудники должны иметь широкую специализацию, обладать знаниями в большом количестве областей таких, как управление персоналом, организационное поведение, теория менеджмента, связи с общественностью, культурологи и др. Так как нецелесообразно брать на работу сотрудника узкого профиля в каждую требуемую сферу из-за возрастающих затрат. При ресурсном обеспечении и элементном построении следует учитывать такие особенности, как источники информации: основными будут такие, как опросы и анкетирование сотрудников и др. Информация о культуре и ее составляющих не может быть получена из справочников и статистических данных, но анализ публикаций в области культурологи все же необходим. Состав элементов обеспечения зависит от размеров предприятия, состава функций и задач корпоративной культуры, от

сферы деятельности учреждения и др. В состав элементов системы управления корпоративной культуры входят:

Исполнителями являются: специалисты в области менеджмента, психологии, культурологи, связей с общественностью и др. Также стоит уделить внимание менеджерам-культурологам, и специалистам-культурологам, эти профессии нужны для того чтобы реализовать функции корпоративной культуры и они являются для учреждения специфическими. Для того чтобы реализовать работу необходимы следующие ресурсы:

1. Правовые – это муниципальные, федеральные, государственные правовые акты, а также не противоречащие законодательству внутренние правовые акты.

2. Финансовые – денежные средства для выплаты заработной платы персоналу, а также премии и материальные поощрения в рамках реализации задач корпоративной культуры, для проведения мероприятий связанных с формированием корпоративной культуры, таких как семинары и организация рабочих мест.

3. Технические – средства для оборудования рабочих мест, оргтехника, компьютерное обеспечение.

4. Информационные – данные о традициях и культуре нации, ценностях, программное обеспечение, нормативно-правовые акты.

При формировании механизма и развития корпоративной культуры необходимо составить базовую модель. Главным в данном механизме является организационное построение или же формирование структуры системы управления развитием корпоративной культуры.

В момент возникновения учреждения начинается формирование ее корпоративной культуры. При разработке корпоративной культуры используются некоторые подходы:

– внутренний подход – основан на выборе направленности культуры на удовлетворение потребностей ее членов, миссии, принципов, а также подбора персонала;

– когнитивный подход – основан на планировании карьеры и развитии персонала, в том числе включая нижние уровни учреждения, неформальные модели лидерства;

– символический подход – основан на особом языке, символических действиях, обрядах, фиксированных историях учреждения;

– побуждающий подход – основан на системе мотивации работников [8].

Вознаграждение выступает в форме: возможности обучения, развития деловых и личностных качеств персонала на основе разработки специальных программ профессиональной и управленческой карьеры в учреждения.

С точки зрения управления корпоративной культурой, основным принципом, с помощью которого она формируется, является соответствие культуры всем элементам системы управления. В практической деятельности это означает, что при разработке или внедрении изменений в стратегии, структуру и в другие элементы системы управления, менеджеры должны оценивать степень их реализуемости в рамках существующей культуры и при необходимости предпринимать шаги по ее изменению.

Когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему ценностей, взглядов и норм, косвенно или прямо направленных на выполнение задач учреждения, только в этом случае можно говорить об управлении процессом формирования корпоративной культуры. На предприятиях традиционно формируется культура, в которой воспроизводятся стиль лидера и ценности учреждения.

Также как субъект управления процесса формирования корпоративной культуры является менеджер по управлению персоналом. Служба управления персоналом влияет непосредственно на внутреннюю организационную культуру через функции выбора персонала, построение системы мотивации,

развитие, повышение квалификационного уровня сотрудников, оценка персонала.

Следующим субъектом корпоративной культуры при формировании можно назвать сотрудников учреждения. Культура каждого работника составляет некоторое воздействие на организационную культуру. Если уровень влияния высокий, то значит, это человек очень важен для учреждения. Значимость в этом случае определяется не статусом, а лидерскими качествами, опытом и возможностью влияния. Неформальные лидеры вносят существенное влияние при передаче ценностей, мифов учреждения и традиций.

Две важные проблемы выделила Т.О. Соломанидина, которые сопровождают процесс разработки и формирования корпоративной культуры: внешняя адаптация и внутренняя интеграция [9].

Так же он считает, что процесс адаптации и выживания связан с поиском и нахождением учреждения своей ниши на рынке и приспособлением к внешним изменениям. Этот процесс показывает достижение целей и взаимодействие с внешней средой, а также происходит решение задач, методы, применяемые при их решении, реагирование на успех и неудачи. Процесс внутренней интеграции зависит от установления и поддержания эффективных рабочих отношений между сотрудниками учреждения. В этом процессе находятся способы совместной работы и существования в учреждения, чаще всего этот процесс начинается с установки специфики, что относится как к отдельным группам, так и ко всем сотрудникам учреждения.

Организационная культура начинает формироваться в определенной социальной и экономической среде под действием условий рынка, и направлено на удовлетворение потребителей с помощью осуществления интересов учреждения.

Если организация не будет адаптирована к изменениям внешней среды, то невозможно будет обеспечить ее устойчивое развитие, а также она не сможет гибко реагировать на изменения. Если смотреть на это с другой стороны, то

компанию нельзя представить без ее внутреннего пространства, без принципов и законов, климата в учреждении, а также индивидуального решения задач внутренней интеграции и сплоченности. Но если следовать рекомендациям Э. Шейна, это было бы очень простым подходом к сложному, многоаспектному явлению, как формирование корпоративной культуры.

Таким образом, можно сделать вывод, что культура является социальным феноменом, который зависит от действий людей и их поведения. Поэтому даже если две учреждения работают в одной среде, то они могут иметь разные организационные культуры.

Культура накладывается на иерархию потребностей человека по - особенному, так как от духовного развития человека не изменяются основные физические потребности: усталость остается усталостью вне зависимости от того, спит ли человек в квартире или под открытым небом. То есть, вместо потребностей изменяются их формы и инструменты. Как считает Б. Малиновский, «высшая потребность человека в творчестве является, и воспринимается нами как высшее проявление культуры и как результат действующих на человека социальных и культурных институтов».

Так же необходимо рассмотреть методы анализа корпоративной культуры. Наиболее распространенными методами анализа являются:

- матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ);
- матрица «Мак-Кинзи»;
- ключевые факторы успеха (КФУ);
- SWOT-анализ;
- пять конкурентных сил Майкла Портера;
- SNW -анализ.

Матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ). Матрица, разработанная Бостонской консалтинговой группой (США) быстро завоевала популярность благодаря простоте и наглядности анализа товаров,

подразделений или компаний, на основе двух объективных факторов: их доли на рынке и темпе рыночного роста [10].

Являясь простым, но эффективным инструментом, она позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия.

Модель БКГ используется:

- для определения взаимосвязанных выводов о позиции бизнеса и его стратегических перспективах;
- при помощи матрицы БКГ фирма формирует состав своего портфеля (определяет сочетания вложений капитала в различные отрасли, различные бизнесы).

Матрица Мак-Кинзи применяется при наличии в учреждении большого количества отдельных стратегических бизнес единиц и продуктовых линеек. Матрица является удобным инструментом определения приоритетности инвестирования в различные виды бизнеса и для перераспределения ресурсов.

Главной особенностью модели Мак-Кинзи является использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли.

В отличие от матрицы БКГ, в матрице Мак-Кинзи вводятся средние значения параметров.

Пять конкурентных сил Майкла Портера. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, присущих каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Каждая сила в модели Майкла Портера является отдельным уровнем конкурентоспособности товара:

- влияние покупателей;

- влияние поставщиков;
- угроза появления новых участников;
- угроза появления товаров-заменителей;
- уровень конкурентной борьбы.

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру. В модели Портера предполагается, что существует пять основных сил, которые формируют структуру отрасли:

1. Риск входа потенциальных конкурентов: создает опасность прибыльности учреждения (если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы) и зависит от высоты барьеров входа в отрасль.

2. Соперничество существующих в отрасли компаний: проявляющееся под влиянием структуры отраслевой конкуренции, условий спроса, высоты барьеров выхода в отрасли.

3. Возможность покупателей «торговаться»: представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе.

4. Давление со стороны поставщиков: заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая учреждения снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль.

5. Угроза появления заменяющих продуктов: существование полностью заменяющих продуктов – серьезная конкурентная угроза, ограничивающая цены учреждения и ее прибыльность (рисунок 1.1).

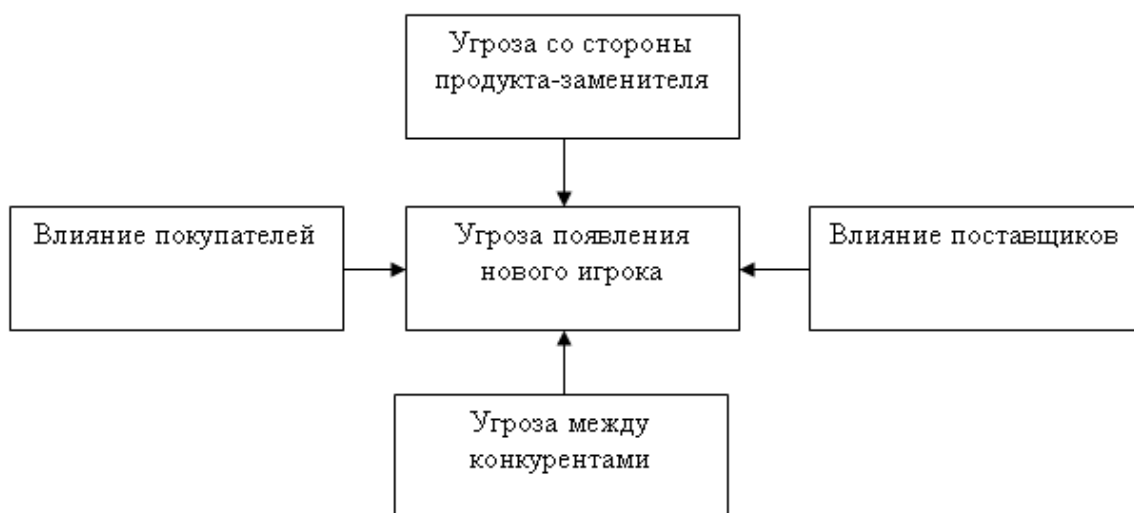


Рисунок 1.1 - Пять конкурентных сил Майкла Портера

Таким образом, применяя модель пяти сил Портера для анализа конкурентной окружающей среды, можно оценить величину каждой из пяти конкурентных сил. Согласно модели Портера, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже прибыльность компаний, присутствующих на этом рынке, и, следовательно, конкурентная привлекательность отрасли падает.

Модель Портера позволяет сделать следующий вывод: для успешного противостояния конкурентным силам необходимо разработать такую стратегию, которая оградила бы компанию от действия пяти конкурентных сил Портера и обеспечила бы учреждению создание такой позиции, которая даст ей надежное конкурентное преимущество в отрасли. Модель пяти сил Портера также основана на том, что из пяти сил конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии учреждения.

Ключевые факторы успеха - это общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Дело не в том, может или не может конкретная фирма в настоящее время реализовать эти факторы. Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции. Выделение

КФУ для конкретной отрасли есть первый шаг, за которым должна последовать разработка мероприятий по овладению КФУ, характерных для отрасли.

Для получения ясной оценки сил предприятия и прогнозирования ситуации на рынке, существует SWOT-анализ. SWOT-анализ позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия. Предусмотреть возможности и угрозы, которые исходят из окружающей предприятие внешней среды [11].

Преимущества учреждения – это сильные стороны (Strengths); а недостатки учреждения – это слабые стороны (Weaknesses); факторы внешней среды, при использовании которых могут быть созданы преимущества учреждения на рынке это - Возможности (Opportunities); факторы же, имеющие потенциальную возможность ухудшить положение учреждения на рынке, это - Угрозы (Threats).

Для того чтобы качественно провести данный анализ, необходимо придерживаться следующего алгоритма:

1. Выявление основного направления развития предприятия.
2. Провести оценку силы и рыночной ситуации, для определения возможности движения в указанном направлении, для этого сделать (SWOT-анализ).
3. Для определения реальных возможностей, поставить перед предприятием стратегические цели.

Проведение данного анализа состоит из заполнения матрицы. Где в соответствующих ячейках нужно отобразить как сильные, так и слабые стороны предприятия, оценить рыночные возможности и угрозы. То, что предоставляет предприятию дополнительные возможности, особенность предприятия – это так называемые сильные стороны, то есть то, в чем предприятие наиболее преуспело. Козырем может быть опыт, обладание уникальными ресурсами, наличие современных технологий и передового оборудования, высококвалифицированный персонал, высокое качество

продукции, популярность торговой марки. Слабыми сторонами является недостаток важных для функционирования аспектов, то, чего не получается достичь в сравнении с предприятиями-конкурентами, и следовательно оставляет предприятие в невыгодном положении. Например, плохая репутация предприятия, узкий ассортимент продукции, недостаток ресурсов, недостаточный уровень сервиса.

Рыночные возможности показывают благоприятные обстоятельства, используя которые, предприятие может получить преимущество. К таким обстоятельствам можно отнести ухудшение дел конкурентов, рост спроса на продукцию, введение современных технологий в производство, увеличение доходов населения. Возможности - это только то, что можно использовать, а не всё что существует на рынке.

Рыночные угрозы - события, которые могут неблагоприятно воздействовать на деятельность предприятия. К ним можно отнести новых конкурентов, увеличение налогов, снижение спроса. На разные предприятия один и тот же фактор может влиять по-разному, может оказаться угрозой, а может, напротив, возможностью. Для знаменитого и дорогого салона красоты, снижение уровня доходов населения является угрозой, а для небольшой парикмахерской это станет возможностью, так как люди с меньшими доходами выберут сервис дешевле.

Действие I

Определение слабых и сильных сторон предприятия. Первым делом необходимо составить список характеристик, по которым будет оцениваться предприятие. Далее, по каждой характеристике определить, что для предприятия слабая, а что сильная стороны. Из получившегося списка выбрать важные слабые и сильные стороны предприятия и отобразить их в матрице.

Действие 2

Определение рыночных угроз и возможностей. Этот этап позволяет оценить внешнюю среду предприятия. Методология на данном этапе точно такая же, как на предыдущем.

Действие 3

Соотнесение слабых и сильных сторон предприятия с рыночными возможностями и угрозами.

Усовершенствованная модель SWOT-анализа называется SNW – анализ. Strengths - сильные стороны, Neutrals - нейтральные стороны, Weaknesses - слабые стороны. SNW-анализ обращает свое внимание на среднерыночное состояние (N), в отличие от анализа сильных и слабых сторон по матрице SWOT.

Однако существуют и неформализованные методы: экспертных оценок, сценариев, психологические, морфологические и т. п., которые основаны на описании аналитических процедур на логическом уровне.

Таблица 1.1 - Определение составляющих конкурентоспособности

Показатель	Исследуемое предприятие	Конкурент
Цена		
Качество		
Качество обслуживания		
Затраты на обслуживание		
Соответствие запросам потребителей		
Условия оплаты		
Новизна		
Репутация предприятия		
Своевременность доставки		
Ассортимент		
Общее количество баллов		

Использование приемов анализа для конкретных целей изучения состояния анализируемого хозяйствующего субъекта составляет в совокупности методику анализа [12]. Качественная оценка конкурентоспособности предприятия проводится на основе экспертных оценок (по 10-ти бальной системе: минимальная оценка – 1; максимальная – 10).

Удельный вес каждого критерия приведен в таблице 1.2.

Интегральный показатель конкурентоспособности, рассчитанные умножением каждой составляющей на ее удельный вес [13].

Таблица 1.2 - Удельный вес составляющих конкурентоспособности

Критерий	Вес фактора
Цена	0,25
Качество	0,2
Качество сервиса	0,1
Затраты на обслуживание	0,05
Соответствие запросам потребителей	0,03
Условия оплаты	0,1
Новизна	0,07
Репутация предприятия	0,05
Своевременность доставки	0,05
Ассортимент	0,1
Общее количество баллов	$\Sigma=1$

Рассмотренные методы анализа (КФУ, SWOT-анализ, SNW -анализ) взаимодополняют друг друга и помогают предприятию:

- использовать внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии;
- выявить угрозы, которые являются наиболее критичными для учреждения, предпринять ряд стратегических действий для хорошей защиты;
- узнать, какие ресурсы и квалификации лучше всего использовать для того чтобы получить максимально благоприятные возможности;

– провести именно системный анализ и получить определенные варианты решений для дальнейшей разработки стратегии.

Корпоративная культура формирует определенный имидж учреждения, отличающий ее от любой другой. Корпоративную культуру нельзя рассматривать как нечто данное, абсолютное: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в учреждениях. Кроме того, корпоративная культура развивается во времени подобно национальным или этническим культурам и таким же образом вырабатывает свои ценности и поведенческие нормы[14].

1.3 Мероприятия по развитию корпоративной культуры

Тема формирования корпоративной культуры становится все актуальней, ее можно встретить на страницах газет и журналов, в обсуждениях на форумах, конференциях, заседаниях HR клубов. В ситуации, когда экономические модели и методы развития учреждения исчерпывают свой потенциал, именно грамотно сформированная корпоративная культура является дополнительным стимулом для повышения эффективности учреждения. Многие учреждения решают основательно подойти к этой теме и использовать весь мощный потенциал корпоративной культуры на благо развития учреждения.

Корпоративная культура не существует сама по себе. Она складывается в процессе деятельности учреждения и развивается параллельно с развитием учреждения. Ее невозможно представить как независимое явление или объект. Она проявляется во всех видах деятельности и в отношениях этой учреждения. Существуют два способа формирования корпоративной культуры: стихийный, когда корпоративная культура складывается под действием неуправляемых факторов и процессов и научный, в основу которого положены научные методы и модели ее формирования [15].

Процесс формирования корпоративной культуры с применением научного подхода является длительным во времени и сложным процессом.

Исследованию этапов формирования корпоративной культуры посвящены труды российских и зарубежных авторов.

Э. Шейн рассматривает процесс формирования и развития корпоративной культуры с позиции коллектива или группы. С его точки зрения, по мере развития учреждения, в процессе коллективного преодоления препятствий и трудностей, происходят процессы внутренней интеграции (формирование корпоративной культуры) и внешней адаптации (адаптации корпоративной культуры к внешней среде).

Таким образом, внутренняя интеграция представляет собой процесс формирования коллектива, образование целостной команды из отдельных её членов [16]. Она происходит во время коллективного решения задач, разрешения существенных внутренних проблем, достижения общих целей.

В процессе внутренней интеграции формируется язык и понятия, обозначаются границы группы и критерии вступления и выхода из неё; назначаются полномочия, обозначаются нормы отношений, фиксируются меры наказания и поощрения, случаи их применения и др. Трудности внутренней интеграции связывают с глубинными представлениями человека о его природе, характере деятельности, взаимоотношениями внутри коллектива.

Под внешней адаптацией понимается ответ учреждения на требования внешней среды [17]. К трудностям внешней адаптации можно отнести поиск компанией своей рыночной ниши, формирование отношений с потребителями, конкурентами и деловыми партнерами, а также проблемы «выживания» учреждения на рынке [18]. В это время формулируется стратегия и миссия учреждения, устанавливаются её цели, средства для их достижения и корректирования ошибок, обозначаются критерии оценки результатов деятельности персонала.

В процессе формирования корпоративной культуры важнейшая роль отводится лидеру группы (основателю учреждения). Именно лидер имеет оригинальную идею, личное видение того, каким образом достичь её, основываясь на корпоративную культуру и индивидуальность учреждения. Вслед за тем, как лидер выдвигает идею, к ней привлекается группа единомышленников, которые имеют аналогичные принципы, образ мыслей, цели и средства их достижения. В том случае, если коллектив сохраняет свою целостность в течение некоторого времени, то он постепенно начинает сформировывать персональное представление о себе, о внешней среде, о способах выживания и развития, а также правилах ведения деятельности [19].

Процессы развития учреждения приводят к формулированию коллективных ценностей, критериев достижения общих целей, форм взаимодействия с внешней средой, правил и норм поведения [20].

Можно сделать вывод, что обязательным условием формирования и развития корпоративной культуры является коллективная деятельность людей и наличие совместной цели.

Из современных российских авторов, необходимо упомянуть В. Спивака, первым выпустившего книгу, посвященную корпоративной культуре учреждения, в которой проводится попытка отчасти переложить теорию Э. Шейна применительно к российской действительности.

По мнению автора Соломандиной Т. О, существуют следующие принципы формирования корпоративной культуры [21]:

- принцип историчности – культура не поддается манипулированию, так как складывается с течением времени и сама определяет характер экономической системы, а также стиль управления на производстве;

- принцип комплексности представлений о назначении экономической системы учреждения – культура может отражать не только отношения между членами производства, но и назначение этой системы в совокупности, о ее

целях, видах продукции и рынках, которые определяют эффективность функционирования учреждения;

- принцип первоочередности определения ценностей и философии учреждения – перед началом процесса формирования корпоративной культуры, должны быть определены ценности и философии учреждения, которые будут желаемы;

- принцип отрицания силового воздействия – нельзя навязывать слабой культуре, несвойственные ей сильные стороны или проводить коррекцию;

- принцип комплексности оценки – оценивать воздействие корпоративной культуры на эффективное функционирование предприятия нужно с помощью комплексного подхода [22].

Так как он предусматривает не только способы прямого воздействия, но и опосредованные пути влияния, важно обращать внимание на культуру особенно в тот момент, когда происходят организационные изменения и развитие экономической системы.

По мнению Стекловой О.В. основными принципами формирования корпоративной культуры, являются следующие принципы:

- организационная культура должна отражать главные идеи существования предприятия;

- главные идеи должны отражать положительно настроенный заряд;

- разработанные элементы должны быть в гармонии между собой, поведение руководства не должно противоречить ценностям и нормам;

- формируемая организационная культура должна соответствовать типу, размеру, характерным условиям предприятия и условиям его существования;

- нельзя отрицать предшествующий культурный опыт, но можно его видоизменять или использовать его как опору для формирования корпоративной культуры предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что принципы, выделенные различными авторами, имеют общую суть, некоторые из них описаны в более широком смысле, что поможет более точно определить их при формировании корпоративной культуры предприятия. Так же, в процессе корпоративной жизни учреждения должны выполняться ряд принципов, которые помогают ей достаточно продолжительное время обеспечивать свою успешность на рынке.

Постоянное развитие и совершенствование

Реализация этого принципа заключается в адекватной оценке себя, определении своих сильных и слабых сторон, желании совершенствоваться как индивидуальные знания и навыки, так и коллективные [23]. В учреждениях, где много внимания уделяется обучению персонала, сотрудников достаточно часто отправляют на семинары, осуществляя внешнее обучение, проводятся еще и внутренние обучающие программы.

Оптимизм

Стремление дарить людям радость. Люди в учреждениях чувствуют себя настолько сильными, что могут отдавать свое тепло, свое положительное ощущение жизни другим. Они убеждены, что несут в себе мощный позитивный заряд. Этот принцип отражается на отношениях сотрудников как между собой, так и с клиентами, поставщиками и даже конкурентами. Основной лозунг дня при таком настроении сознания - «Слушайте!». «Слушайте клиентов, дилеров, рабочих и инженеров. Их идеи помогают победить. Все проблемы клиентов решаются немедленно». Качество работы можно изменить только тогда, когда в целом начинаешь относиться к ней с позитивным настроением. И это качество нельзя сформировать в приказном порядке.

Взаимная поддержка

Руководствуясь данным принципом, люди всегда могут сказать о себе, о своей профессиональной группе: «Мы работаем командой. Мы одна семья. Мы уважаем и поддерживаем друг друга. В нашей организации высоко ценится умение работать в команде. Мы различаем так называемый «коллективизм» и

навыки командного взаимодействия. Основной критерий различия этих двух понятий - это критерий профессионализма [24].

Профессионализм

Нет необходимости расписывать все параметры хорошей, качественной работы. Достаточно, чтобы сотрудники по-настоящему прочувствовали правило настоящей профессиональной команды: «То, что мы делаем, мы стремимся делать максимально хорошо. Мы высоко ценим компетентность. Каждый делает то, что он умеет лучше других, делясь своим опытом и находками» [25].

Таким образом, для того, чтобы добиться полной идентификации сотрудников с организацией, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для приема на работу в организацию. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре учреждения или противоречат ей.

2 Анализ корпоративной культуры КГБУ «МФЦ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

Многофункциональный центр – это единое место приема, регистрации и выдачи документов гражданам и организациям при предоставлении государственных и муниципальных услуг.

Первый многофункциональный центр в Красноярском крае открыл свои двери 5 февраля 2010 года в городе Красноярске, на улице 9 Мая, 12. В этом же году создано структурное подразделение КГБУ «МФЦ» в городе Назарово. Предоставление услуг в КГБУ «МФЦ» с первых дней работы осуществлялось при помощи системы управления электронной очередью в специально оборудованных окнах приема. На основании 19 соглашений в многофункциональном центре было организовано предоставление наиболее социально значимых и востребованных федеральных, региональных и муниципальных услуг. По итогам первого года работы многофункционального центра принято более 80 000 заявителей Красноярска и Назарово.

В течение двух лет в крае были открыты структурные подразделения КГБУ «МФЦ» в городах Дудинка, Шарыпово, Лесосибирск, Норильск, Большемуртинском и Рыбинском, Тасеевском, Ермаковском районах. В результате активных мероприятий по расширению перечня предоставляемых на площадках многофункционального центра государственных и муниципальных услуг на 01.01.2013 действовало 51 соглашение о взаимодействии с органами государственной власти и органами местного самоуправления, на основании которых осуществлялось предоставление 227 государственных и муниципальных услуг. По данным системы управления электронной очередью специалистами структурных подразделений КГБУ «МФЦ» в 2012 году было принято более 342 000 человек.

С целью информирования жителей региона об услугах, оказываемых на площадках КГБУ «МФЦ», а также порядке и способах их получения, в 2012 году был создан Центр телефонного обслуживания (Call-центр). Консультирование физических и юридических лиц по телефону пользуется высоким спросом у заинтересованных лиц: в 2013 году количество обращений составило 40 666, в 2014 году – 53 580.

В 2013 — 2014 годах была продолжена работа по созданию структурных подразделений КГБУ «МФЦ» в городах и районах края. Возможность получения услуг по принципу «одного окна» появилась у жителей Ленинского района г. Красноярска, городов Енисейск, Дивногорск, Лесосибирск, Минусинск, Иланский, Заозерный, а также Курагинского, Нижнеингашского районов. Кроме того, для обеспечения доступности получения государственных и муниципальных услуг в отдаленных сельских поселениях, организована работа 2 мобильных пунктов КГБУ «МФЦ» — специально оборудованных автомобилей, обслуживающих в соответствии с графиком жителей Канского, Ачинского, Назаровского, Шарыповского районов.

Значительное расширение сети многофункциональных центров в рамках целевой программы «Повышение качества оказания услуг на базе многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг в Красноярском крае» от 30.09.2013 № 517-П осуществлено в 2015 году и продолжается в настоящее время. По состоянию на 01.01.2015 действовало 29 структурных подразделений КГБУ «МФЦ», общее количество окон приема составляло 315, на основании 69 соглашений о взаимодействии осуществлялось предоставление свыше 370 услуг.

По итогам работы 2015 года открыты 19 новых структурных подразделений МФЦ. Общее количество структурных подразделений на 01.01.2016 составило 48, общее количество окон приема и выдачи 520 единиц. Кроме того, для повышения доступности государственных и муниципальных

услуг также созданы 123 территориально-обособленных структурных подразделений (ТОСП) на 132 окна.

На 01.01.2016 заключено 85 соглашений о взаимодействии с федеральными органами государственной власти (12 соглашений), органами краевой власти (9 соглашений) и органами местного самоуправления (64 соглашения), в соответствии с которыми организовано предоставление 393 федеральных, региональных и муниципальных услуг.

Для удобства заявителей во всех подразделениях МФЦ обеспечено предоставление дополнительных услуг (копировально-множительные, возможность оплаты необходимых платежей, доступ к федеральной государственной информационной системе «Единый портал государственных и муниципальных услуг» и многие другие).

По данным автоматизированной системы электронного управления очередью в 2015 году в структурные подразделения МФЦ обратилось более 934 000 человек. В Центр телефонного обслуживания в 2015 году поступили звонки от 66 824 жителей Красноярского края.

В настоящее время МФЦ Красноярского края ведет работу под единым федеральным брендом «Мои документы».

«Мои Документы» – это новый уровень государственного сервиса, где особое внимание уделяется не только обеспечению доступности и комфортности офисов многофункциональных центров, но и качеству предоставляемых государственных и муниципальных услуг. Нам важно, чтобы, обратившись в многофункциональный центр за нужным документом, человек не просто получил желаемый результат, но был приятно удивлен качеством обслуживания.

Все государственные и муниципальные услуги, представленные в наших центрах и офисах, предоставляются бесплатно. Заявитель в установленном порядке оплачивает только государственную пошлину, если она предусмотрена действующим законодательством.

Сегодня в Красноярском крае функционирует 58 структурных подразделений и 142 территориально-обособленных структурных подразделения (ТОСП) в сельских поселениях.

КГБУ «МФЦ» предоставляет населению Красноярского края услуги в соответствии с соглашениями о взаимодействии по предоставлению государственных и муниципальных услуг (далее – соглашение), заключенными между КГБУ «МФЦ» и федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти Красноярского края, органами местного самоуправления.

По состоянию на 01.01.2017 заключено 177 соглашений, в том числе с:

- федеральными органами исполнительной власти – 11;
- органами государственной власти Красноярского края – 12;
- органами местного самоуправления – 154.

Количество предоставляемых сотрудниками КГБУ «МФЦ» услуг по состоянию на 01.01.2017 года составляет 517, в том числе:

- федеральных услуг – 61;
- региональных услуг – 162;
- муниципальных услуг – 294.

В соответствии с подпунктом «в» пункта 4 Постановления Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 № 1376 «Об утверждении правил учреждения деятельности многофункциональных центров предоставления государственных (муниципальных) услуг» во всех структурных подразделениях КГБУ «МФЦ» обеспечено предоставление на безвозмездной основе дополнительных услуг (копировально-множительная услуга; услуга местной внутризоновой связи; услуга доступа к справочным правовым системам; консультация специалиста КГБУ «МФЦ» по государственным и муниципальным услугам, доступ к федеральной государственной информационной системе «Единый портал государственных и

муниципальных услуг (функций))), региональному portalу государственных и муниципальных услуг (функций).

Также в структурных подразделениях КГБУ «МФЦ» обеспечивается предоставление заявителям дополнительных (сопутствующих) услуг по межеванию, землеустройству, кадастровой деятельности, проведение технической инвентаризации, предоставляются банковские, нотариальные услуги, банковские терминалы самообслуживания, оказываются услуги по поддержке предпринимательской деятельности, по подтверждению личности для доступа в единую систему идентификации и аутентификации (ЕСИА), по регистрации и составлению списков вкладчиков (акционеров), имеющих право на получение компенсационных выплат (вкладчиков).

В 2016 году на базе структурного подразделения КГБУ «МФЦ» в городе Норильске, в соответствии с «Планом мероприятий по дальнейшему развитию системы предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» в многофункциональных центрах предоставления государственных и муниципальных услуг на 2016-2018 годы», утвержденным первым заместителем Губернатора Красноярского края – председателем Правительства Красноярского края В.П.Томенко 12.08.2016 года, создано «Бизнес МФЦ» для предоставления услуг субъектам малого и среднего предпринимательства. Помимо государственных и муниципальных услуг в бизнес МФЦ, в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 № 1376, предоставляются услуги Акционерного общества «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства».

Согласно данным автоматизированной системы электронного управления очередью, за 2016 год в КГБУ «МФЦ» обратилось 1 484 850 заявителей, в том числе 38 264 получивших государственные услуги в электронной форме, 1 446 через мобильные пункты КГБУ «МФЦ», 473 заявителя обратились к сотруднику, осуществляющему удаленный прием в

г. Красноярске на ул. Молокова, д. 60 (за 2015 год было принято 938 740 заявителей).

По результатам мониторинга, уровень удовлетворенности заявителей качеством предоставления государственных и муниципальных услуг на базе КГБУ «МФЦ», согласно проведенному на 01.01.2017 анкетированию, составил 99,9%.

Значение, утвержденное в государственном задании на 2016 год – 95 процентов.

Фактическое среднее время ожидания в очереди при обращении за предоставлением государственных и муниципальных услуг – 6,8 минуты.

Способами информирования потенциальных потребителей государственных и муниципальных услуг являются: официальный сайт КГБУ «МФЦ», залы приема заявителей, а также центр телефонного обслуживания, который за 2016 год принял 85 820 звонков от жителей Красноярского края. (В 2015 году – 66 824).

2.2 Анализ кадрового состава

Проведем анализ структуры персонала КГБУ «МФЦ». Численность персонала на данный момент времени 98 человек. Структура управления представлена на рисунке 2.1.

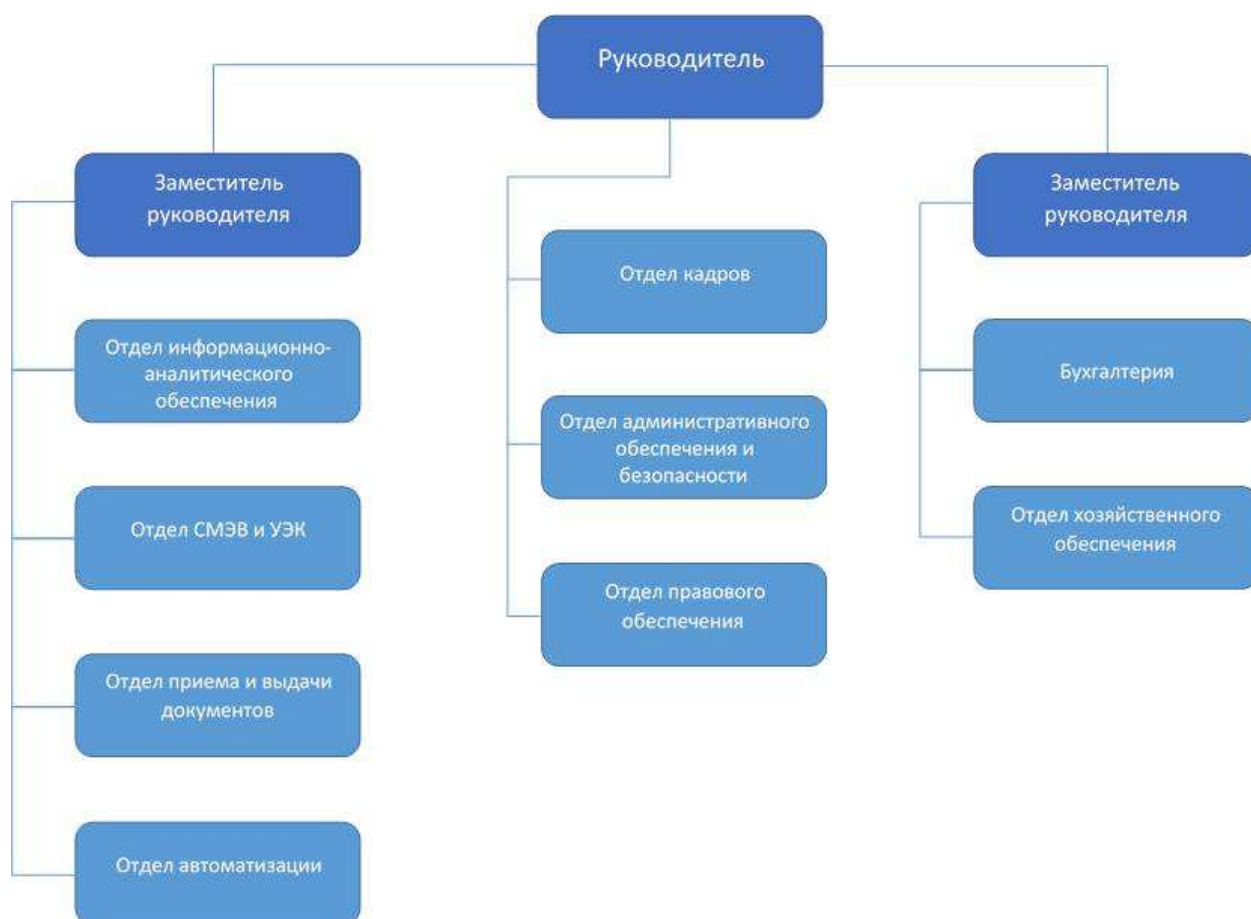


Рисунок 2.1 - Структура управления

На предприятии численный и качественный состав персонала определяется документами «Расчет численного состава», «Штатное расписание». Руководство неуклонно придерживается долгосрочной стратегии развития предприятия.

Анализ кадрового состава представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Анализ кадрового состава КГБУ «МФЦ»

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Управленцы	3	4	5
Специалисты	9	9	12
Основные работники	41	45	60
Вспомогательный персонал	9	10	12
Аутсорсинг	5	6	8
Всего:	68	73	98

Анализируя динамику численности персонала, можно сказать, что наблюдается рост по всем категориям персонала. С 2015 по 2017 гг. 60 человек от всего среднесписочного состава составляют основные работники, а это специалисты.

Количество специалистов и управленцев увеличилось на 9 % и 5, 2 % соответственно. Это вызвано усложнением управленческих задач и дополнительной нагрузкой, вызванной увеличением производственных мощностей предприятия.

Что касается вспомогательного персонала, то его рост по сравнению с 2015 г. в 2017 г. составил 5,2 %. Это объясняется тем, что расширение сети и увеличение численности персонала в целом требует большего числа обслуживающего персонала.

Сравнив данные по работникам, привлеченных через аутсорсинг, можно сказать, что численность персонала возросла по сравнению с 2015 г. на 12,1%. Целесообразность этого метода заключается в снижении затрат на персонал. В условиях всемирного финансового кризиса такая динамика численности не является отрицательным фактором производственно-хозяйственной деятельности данного предприятия.

Разделение персонала предприятия по уровню образования представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Разделение персонала по уровню образования

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Высшее профессиональное образование	52	58	81
Среднее профессиональное образование	16	15	17
Всего:	68	73	98

Исходя из представленных данных, необходимо отметить, что три четверти всех сотрудников КГБУ «МФЦ» имеют высшее образование. С начала 2015 г. до 2017 г. количество сотрудников, имеющих высшее образование

увеличилось на 6,18 %. В тоже время количество сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование сократилось на 6,18 %. Это говорит о том, что рынок труда требует от потенциальных работников высокой квалификации, глубоких знаний в сфере своей профессиональной деятельности, готовность к инновациям.

Учреждение КГБУ «МФЦ» стремится стать лучшей, привлекая к сотрудничеству профессионалов, действительно талантливых людей, ведь только лидеры могут вывести компанию на лидирующую позицию. Работа в учреждении требует максимальной самоотдачи. Анализ возрастного состава персонала КГБУ «МФЦ» за 2017, год представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Структура персонала по возрасту

Возраст	2015 г.	2016 г.	2017 г.
до 20лет	2	2	7
от 21-30 лет	15	19	26
от 31-40 лет	30	31	40
от 41-50 лет	6	6	10
свыше 50 лет	15	15	15
Всего:	68	73	98

На рисунке 2.2 представлено распределение персонала по возрастным категориям.

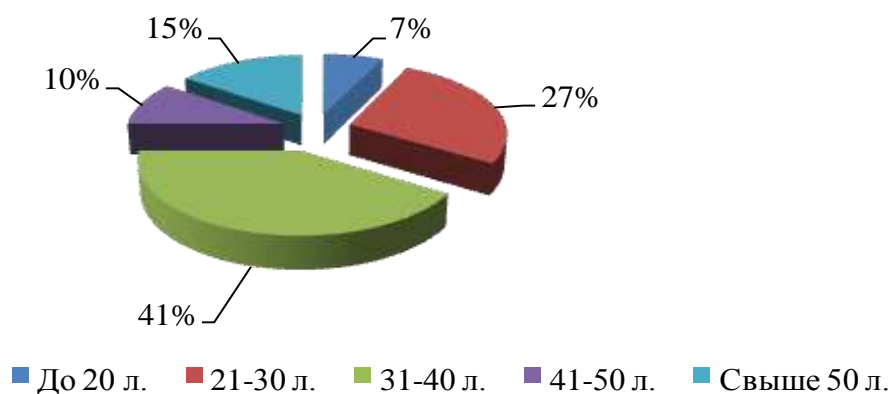


Рисунок 2.2 - Структура персонала по возрасту

Анализируя данные таблицы 2.3 и рисунка 2.2 можно сказать о снижении среднего возраста сотрудников. Это связано с постепенным обновлением персонала и привлечением сотрудников более молодого возраста, т.к., например, сотрудники, непосредственно участвующие в производственных процессах, подвержены длительным нагрузкам. Сложившиеся показатели среднего возраста в КГБУ «МФЦ» говорят о преобладании работников зрелого и преклонного возраста, что несомненно имеет свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести профессионализм и богатый опыт работы, недостатками же являются сложность при адаптации к новым условиям труда и консервативность мышления.

Анализ деления персонала по стажу КГБУ «МФЦ» за 2017 год представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Структура персонала по стажу

Стаж	2015 г.	2016 г.	2017 г.
до 1 года	14	15	19
от 1 до 5 лет	19	21	25
от 5 до 10 лет	29	30	44
свыше 10 лет	6	7	10
Всего:	68	73	98

На рисунке 2.3 представлено распределение персонала по стажу.

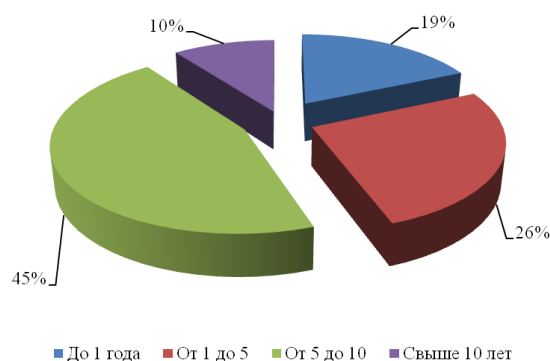


Рисунок 2.3 - Структура персонала по стажу

Наибольшая часть персонала имеет стаж от 5 до 10 лет. Это объясняется тем, что работники получили практические навыки работы, хорошо знакомы с коллективом и ориентированы на карьерное продвижение. В общей структуре работники, имеющие стаж до 1 года и от 1 до 5 лет, составляют 19% и 26% соответственно. В основном это молодые специалисты, начинающие свой карьерный путь на КГБУ «МФЦ». Кадровые показатели предприятия КГБУ «МФЦ» представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Кадровые показатели предприятия

Показатель	2015г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение	
				2017/2016	2017/2015
Численность на начало года	62	68	73	5	11
Численность на конец года	68	73	120	25	30
Среднесписочная численность сотрудников	66	72	97	25	31
– принято на работу	24	27	63	36	39
– выбыли, в том числе	18	22	16	-6	-2
– выбыли по собственному желанию	18	22	16	-6	-2
Коэффициент оборота сотрудников по приему	0,36	0,38	0,65	0,27	0,29
Коэффициент оборота сотрудников по выбытию	27,27	30,56	16,49	-14,06	-10,78
Коэффициент текучести кадров	27,27	30,56	16,49	-14,06	-10,78
Коэффициент постоянства	0,95	0,93	0,92	-0,01	-0,04

Таким образом, можно говорить о том, что показатели движения сотрудников в КГБУ «МФЦ» свидетельствуют об не эффективной кадровой политике, так как за период 2015–2017 годы наблюдается увеличение среднесписочной численности сотрудников, однако коэффициент постоянства персонала снижается, он составляет 0,95% в 2015 году, 0,93% в 2016 году и 0,92% в 2017 году.

Представленные в таблице изменения показывают, что коэффициент оборота сотрудников по приему повышается, коэффициенты оборота сотрудников по выбытию, коэффициент текучести кадров снижается, но он находится на высорком уровне, что является отрицательной тенденцией в работе КГБУ «МФЦ».

Выводы:

1. На предприятии имеется тенденция роста числа работников.
2. Уровень образования работников довольно высок, растет число сотрудников с высшим образованием.
3. Возраст большей части работников от 20 до 40 лет.
4. Стаж большей части работников от 1 года до 5 лет. Наибольший сегмент от 5 до 10 лет, далее проведем анализ корпоративной культуры в КГБУ «МФЦ».
5. Высокая текучесть кадров.

2.3 Анализ корпоративной культуры

Для оценки корпоративной культуры КГБУ «МФЦ» была составлена адаптивная анкета (Приложение А), состоящая из 36 вопросов. В опросе принимали все сотрудники.

Поскольку организационная культура отражает коллективные базовые представления всех членов учреждения, для исследования настоящей корпоративной культуры в КГБУ «МФЦ» был проведен опрос сотрудников предприятия по известным зарубежным методикам.

Для определения типа корпоративной культуры исследуемой учреждения использовались следующие инструменты оценки:

1. Методика «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна, основанная на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» с построением профиля корпоративной культуры.

2. Методика Чарльза Хэнди «Определение типа корпоративной культуры по Ч. Хэнди». Выбор данных инструментов оценки обоснован их высокой надежностью и валидностью.

Оценка корпоративной культуры учреждения КГБУ «МФЦ» проходила в три этапа.

1 этап

Анкетирование сотрудников предприятия. В исследовании корпоративной культуры КГБУ «МФЦ» приняли участие 50 сотрудников из различных функциональных отделов и высшее руководство учреждения. Выборка состояла из мужчин и женщин в возрасте от 22 до 53 лет, стаж работы сотрудников от 1 года до 7 лет. Каждому сотруднику предлагалось заполнить заранее подготовленный бланк опроса, состоящего из 6 блоков вопросов методики «OCAI» и 86 утверждений методики «Оценка типа корпоративной культуры по Ч. Хэнди». В начале опроса всем сотрудникам была дана инструкция по заполнению бланков и гарантирована конфиденциальность полученных данных.

2 этап

Обработка полученных данных и построение профиля корпоративной культуры. Для обработки эмпирических данных и наглядного представления в форме графиков и таблиц использовались методы математической и описательной статистики, такие как: среднее значение, максимальное и минимальное значение, а также методы агрегирования данных. После обработки данных были построены 7 профилей корпоративной культуры учреждения КГБУ «МФЦ»:

- общий организационный профиль;
- характеристики учреждения;

- общий стиль лидерства в учреждения;
- управления работниками;
- основная сущность учреждения;
- стратегические цели;
- критерии успеха.

Все эти профили были построены не только по результатам графы «теперь», которая характеризует состояние корпоративной культуры в настоящий момент, но и по результатам графы «предпочтительно», отражающую желаемое состояние корпоративной культуры в будущем.

3 этап

Интерпретация профилей корпоративной культуры и полученных данных по результатам методики «Определение типа корпоративной культуры по Ч. Хэнди». На основе вычерченных профилей корпоративной культуры и шести ее атрибутов были интерпретированы результаты с трех основных разрезов учреждения, которые выделяли К. Камерон и Р. Куинн:

- по настоящему доминирующему типу культуры;
- по различию между нынешней и предпочтительной культурой;
- по согласованности профилей разных атрибутов корпоративной культуры.

На основе полученных усредненных данных были интерпретированы результаты по дополнительной методике Ч. Хэнди.

Для построения общего профиля корпоративной культуры КГБУ «МФЦ» были использованы данные, полученные на основе средней арифметической. Результаты представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Усредненные данные общего организационного профиля для КГБУ «МФЦ»

Тип корпоративной культуры	«Теперь»	«Предпочтительно»
A (клан)	40,49	30,99
B (адхократия)	27,71	29,23
C (рынок)	15,20	22,94
D (иерархия)	18,61	16,59

Опираясь на полученные результаты, был построен общий организационный профиль настоящей и предпочтительной культуры для учреждения КГБУ «МФЦ» (рисунок 2.4).

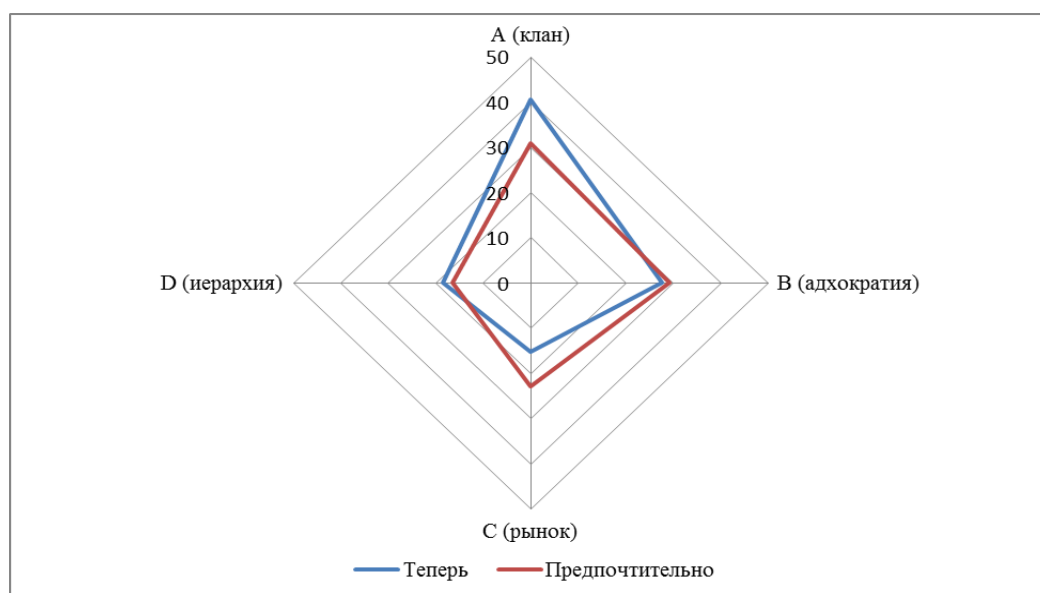


Рисунок 2.4 - Общий профиль корпоративной культуры КГБУ «МФЦ»

Согласно рисунку 2.4 предпочтительно снизить клановый тип и иерархию, а так же повысить адхократию и рынок.

В качестве дополнительной оценки типа корпоративной культуры, а именно для ее рассмотрения в разрезе характера управления учреждением, преобладающей в исследуемой учреждении, была использована методика «Определение типа корпоративной культуры по Ч. Хэнди». Усредненные

данные, полученные в результате опроса всех сотрудников, представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Усредненные результаты методики «Определение типа корпоративной культуры по Ч. Хэнди» для КГБУ «МФЦ»

Тип корпоративной культуры	Полученные значения
Культура Власти	9,57
Культура Роли	13,42
Культура Задачи	14,43
Культура Личности	8,28

Самые высокие значения оценки были получены по типу «Культура Задачи». Анализируя полученные данные, можно говорить о том, что в исследуемой учреждения управленческая культура ориентирована на решение задач, основной смысл которой – это выявление проблем и подбор нужных человеческих и материальных ресурсов для их решения. Здесь сотрудники с легкостью объединяются в команды, проявляют излишний творческий энтузиазм и чувство общности. Обучение происходит по типу передачи и приобретения новых навыков и знаний в процессе межличностного взаимодействия, каждый член команды воспринимается как личность, имеющая определенные ресурсы для решения поставленных задач.

Результаты дополнительной методики Ч. Хэнди только подтверждают утверждения о том, что культура в учреждения КГБУ «МФЦ» - это культура команды, где важен общий результат работы и групповые цели.

Одновременно высокие значения были получены по типу «Культура Роли». Это говорит о том, что деятельность в учреждения построена вокруг работы, которую необходимо сделать, где исполнители – это определенные функциональные подразделения. Каждый сотрудник четко знает свою должностную инструкцию и следует ей без любого малейшего отклонения.

Такая культура эффективна только при неизменной внешней среде и стабильности деятельности. Главным выводом может быть то, что компания КГБУ «МФЦ» на данный момент – это компания с хорошо распределенными ролями внутри учреждения и командной работой, но только лишь в рамках одного функционального подразделения. Каждый отдел четко следует своим внутренним целям и инструкциям, и при малейшем изменении в окружающей среде и смене ориентации учреждения, медленно и неохотно реагирует на них, что подтверждает возможность появления межфункциональных разногласий и конфликтов.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать следующие выводы. На данный момент организационная культура КГБУ «МФЦ» напоминает клановый тип, основанный на семейных отношениях внутри коллектива, доверии и сплоченности. Организация стремится к надежности и обеспечению комфортной и стабильной системы. Руководство учреждения по-семейному заботится о своих работниках, а они, в свою очередь, проявляют лояльность и высокие деловые способности.

Деятельность предприятия построена по типу эффективной командной работы внутри функциональных подразделений с отсутствием внутриорганизационной конкуренции. Руководство поощряет инициативу и участие работников в бизнес-процессах. Лидер в этой учреждении объединяет людей и показывает, что конечный результат деятельности всей учреждения зависит от вклада каждого участника.

Отбор персонала в исследуемой учреждении происходит по типу «похожи на нас», оценка результатов почти отсутствует, система мотивации и стимулирования труда построена на основе партнерства и командной работы.

В будущем сотрудники предприятия видят организационную культуру учреждения как оптимальный баланс между адхократическим типом и клановым. Готовность идти на риски, новаторство и преданность

экспериментированию хорошо сочетаются с основными стратегическими целями предприятия.

Для более глубокого изучения основных материальных и духовных объектов имеющейся корпоративной культуры в учреждения КГБУ «МФЦ», был проведен опрос всех сотрудников учреждения, основанный на ситуационной балльной оценке. Данная методика оценки основных составляющих корпоративной культуры была составлена в процессе написания работы.

Суть данного метода состоит в определении рейтинговой оценки, которая отражает эффективность выбранных элементов корпоративной культуры предприятия в соответствии со следующей шкалой:

- «5» – отлично разработаны;
- «4» – хорошо разработаны;
- «3» – средние показатели;
- «2» – слабо разработаны;
- «1» – отсутствуют либо их проявление незначительно.

Сотрудникам учреждения предлагалось оценить следующие материальные и духовные элементы корпоративной культуры: ценности и верования, философию учреждения, обряды и ритуалы, существующие в учреждении на данный момент, легенды и мифы, нормы поведения, а также символику и корпоративную атрибутику, предоставляемую сотрудникам, интерьер офиса и оснащение рабочих мест.

Каждому сотруднику учреждения КГБУ «МФЦ» был предложен бланк опроса, который включал себя: паспортчку (необходимо указать пол, возраст, должность и стаж работы) и таблицу, которая состоит из выделенных элементов корпоративной культуры и шкалы для проставления баллов. В начале опроса всем сотрудникам была дана инструкция по заполнению бланков и гарантирована конфиденциальность полученных данных.

Основная цель данного метода – посмотреть, насколько высоко каждый сотрудник учреждения оценивает имеющиеся атрибуты культуры и от чего зависит эта оценка. Для выявления существующей взаимосвязи был проведен корреляционный анализ данных при помощи программы «Статистика» с использованием «Коэффициента корреляции Спирмена».

Для обработки эмпирических данных, их систематизации, наглядного представления в форме графиков и таблиц, а также для их количественного описания посредством основных статистических показателей использовались методы описательной статистики, такие как: среднее значение, минимальное и максимальное значение, стандартная ошибка, среднеквадратическое отклонение. Для графического изображения, табличного представления и расчета статистических значимых показателей использовались методы агрегирования данных.

Таблица 2.8 - Усредненные оценки объектов материальной и духовной составляющих корпоративной культуры в КГБУ «МФЦ»

Атрибут корпоративной культуры	Полученные значения
Ценности и верования	3,35
Обряды и ритуалы	3,1
Философия учреждения	3,55
Мотивация	2,5
Нормы поведения	4,35
Символика и корпоративная атрибутика	3,9
Дресс-код	4,4
Интерьер офиса	2,5
Оснащение рабочих мест	4,15

Для наглядного представления полученных результатов на основе данных таблицы 2.8 была построена гистограмма (рисунок 2.5).

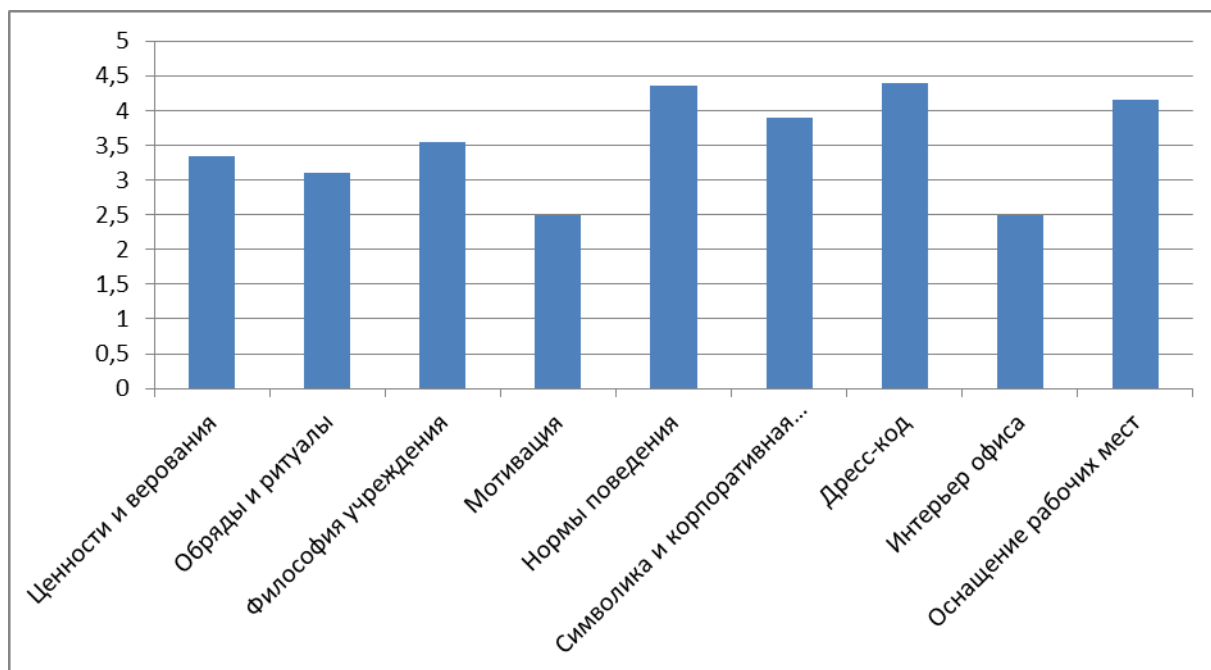


Рисунок 2.5 - Графическое представление усредненных оценок объектов материальной и духовной составляющих КГБУ «МФЦ»

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что персонал КГБУ «МФЦ» выше оценивает материальные объекты корпоративной культуры (средний балл равен 3,86), чем духовные ее составляющие (средний балл равен 3,125). Самый высокий балл оценки был получен по шкале «Фирменная одежда сотрудников» и «Нормы поведения в учреждения».

Как было описано выше, на предприятии действует дресс-код. Высокие баллы по этой шкале свидетельствуют о том, что все сотрудники учреждения полностью удовлетворены своим внешним видом.

Высокий балл по школе «Нормы поведения в учреждения» говорит о том, что большинство сотрудников, соглашаясь и разделяя общие принятые нормы в учреждения, считают себя ее частью и подчиняются ее правилам. Это сокращает появление в коллективе работников с девиантным поведением, а также конфликтов, вызванных на почве разногласий в образцах и стандартах поведения в учреждения [25]. Средние баллы оценки были получены по

шкалам, относящимся к материальной культуре учреждения, а именно по шкалам ее визуального выражения.

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, о том, что руководство учреждения старается максимально укомплектовывать рабочие места сотрудников в соответствии с их должностными потребностями и нуждами, оснащает рабочие функциональные отделы современным оборудованием и программами и производит их необходимое обновление в соответствии с технологическим прогрессом.

Полученные значения по шкале «Символика и корпоративная атрибутика» свидетельствуют о наличии правильно разработанных корпоративных символов, удовлетворяющих эстетические предпочтения многих сотрудников. Достаточно высокие баллы по этой шкале получены в результате принятого решения руководства учреждения об изменении корпоративного стиля учреждения и разработке главного визуального атрибута корпоративной культуры – веб-сайта учреждения.

Низкие значения по шкале мотивация свидетельствуют о недовольстве сотрудников системой мотивации. Так же низкие значения по шкалам духовной составляющей корпоративной культуры свидетельствуют об отсутствии четко сформулированных и обозначенных моральных принципов работы учреждения [26]. Данный факт может быть результатом попустительского отношения руководства учреждения к духовным элементам культуры. Отсутствие понимания у сотрудников моральной цели и философии деятельности всего учреждения может привести к потере духовной сплоченности, моральной удовлетворенности и идентичности всех сотрудников предприятия.

Подведем итог данной главе, можно сделать следующие выводы. На данный момент организационная культура КГБУ «МФЦ» напоминает клановый тип, основанный на семейных отношениях внутри коллектива, доверии и сплоченности. Организация стремится к надежности и обеспечению комфортной и стабильной системы. Руководство учреждения по-семейному

заботится о своих работниках, а они, в свою очередь, проявляют лояльность и высокие деловые способности. Деятельность предприятия построена по типу эффективной командной работы внутри функциональных подразделений с отсутствием внутриорганизационной конкуренции [27]. Руководство поощряет инициативу и участие работников в бизнес-процессах. Лидер в этой учреждении объединяет людей и показывает, что конечный результат деятельности всей учреждения зависит от вклада каждого участника. Отбор персонала в исследуемой учреждении происходит по типу «похож ли на нас», оценка результатов почти отсутствует, система мотивации и стимулирования труда построена на основе партнерства и командной работы. В будущем сотрудники предприятия видят организационную культуру учреждения как оптимальный баланс между адхократическим типом и клановым [28]. Готовность идти на риски, новаторство и преданность экспериментированию хорошо сочетаются с основными стратегическими целями предприятия.

3 Разработка проекта по совершенствованию системы корпоративной культуры КГБУ «МФЦ»

3.1 Выявление и обоснование необходимости проведения мероприятий в рамках совершенствования корпоративной культуры

Изучив особенности существующей корпоративной культуры исследуемой компании, был выявлен ряд проблем, которые мешают организации успешно функционировать на рынке и КГБУ «МФЦ» свои хозяйственные, экономические и финансовые цели.

Результаты исследования показали, что основной проблемой в учреждении является несоответствие существующей корпоративной культуры ее основной деятельности.

Так же выявлено недовольство сотрудников системой мотивации. Так же низкие значения по шкалам духовной составляющей корпоративной культуры свидетельствуют об отсутствии четко сформулированных и обозначенных моральных принципов работы учреждения. Отсутствие понимания у сотрудников моральной цели и философии деятельности всего учреждения может привести к потере духовной сплоченности, моральной удовлетворенности и идентичности всех сотрудников предприятия.

Представим концепцию проекта «Совершенствование корпоративной культуры».

Сущность проекта – разработка мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры.

Сфера применения проекта – управление персоналом.

Цели проекта представим на рисунке 3.1.

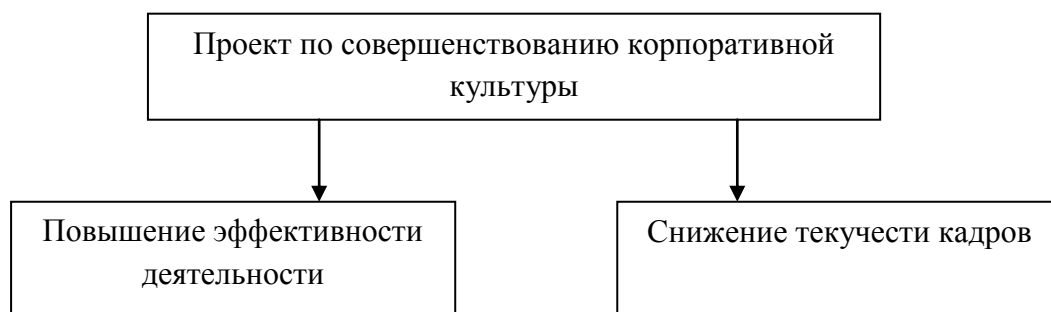


Рисунок 3.1 - Дерево целей проекта «Совершенствование корпоративной культуры»

Цель проекта – повышение эффективности деятельности учреждения, а так же снижение текучести кадров.

Ключевыми результатами проекта будет являться снижение текучести кадров. Срок внедрения проекта – 2018 год, бюджет проекта – 235 тыс. руб.

Жизненный цикл проекта представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Жизненный цикл проекта

Фазы	Формирования концепции	Разработка проекта	Реализации	Завершения
Начало фазы	01.05.2018	06.05.2018	16.05.2018	26.12.2018
Окончание фазы	5.05.2018	15.05.2018	25.12.2018	31.12.2018
Перечень основных работ	Разработка целей проекта	Формирование мероприятий	Контроль	Оценка результатов
Выводы	Сокращение текучести кадров	Необходимо внедрить систему мотивации, а так же повысить квалификацию сотрудников	Необходим контроль внедряемых мероприятий	Сокращение текучести кадров

Для создания сильной корпоративной культуры КГБУ «МФЦ», которая, прежде всего, определяла бы ее успешность, способствовала достижению единых целей, и в то же время, объединяла бы всех сотрудников и была бы ключевым фундаментом деятельности всего учреждения, необходимо разработать проект, направленный на изменение типа корпоративной культуры путем нахождения оптимального баланса между основными элементами культур разных типов, идеально подходящего для исследуемой организации.

3.2 План мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры

Рекомендации были выработаны с помощью методики «Уровень корпоративной культуры», разработанной К. Камероном и Р. Куинном с выявлением методов, способствующих организационному изменению (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Рекомендации по повышению уровня корпоративной культуры КГБУ «МФЦ»

Клановая культура		
Предполагает	Повысить / Понизить	Методы
Необходимость встреч с наемными работниками	Оставить прежним	
Поощрение командной работы (для различных функциональных отделов)	Повысить	Обозначение одних общих задач для функциональных отделов; тренинги командообразования
Не предполагает		Методы
Появление недисциплинированности	Понизить	Ужесточение отчетности о проделанной работе и планировании деятельности отделов (возможно в письменном виде)
Превращение организации в одну большую любовь	Понизить	Установление более жестких иерархических разграничений; установление системы мотивации персонала, направленной на повышение конкуренции внутри организации

Продолжение таблицы 3.2

Настройка только внутреннего локуса направленности	Понизить	Привлечение к своей деятельности потребителей и поставщиков, транслирование корпоративной культуры во внешнюю среду путем маркетинговой деятельности, акцент на репутации фирмы
Отсутствие акцента на упорном труде	Понизить	Становление четко прописанных целей компании со сроками их достижения
Защита друг друга в ущерб достижения целей	Понизить	Поощрение личной инициативы и индивидуальной работы
Обладание свободой без ответственности	Понизить	Введение одинаковых штрафов и санкций для всех иерархических уровней
Адхократическая культура		
Предполагает		Методы
Возвращение бизнесу динамизма	Повысить	Оптимизация бизнес- процессов, изменение маркетинговой стратегии, активное использование в своей деятельности новых способов КГБУ «МФЦ» автоматизации
Проверка новых целей	Повысить	Стратегическое планирование
Поощрение альтернатив	Повысить	Участие всех сотрудников в планировании деятельности компании путем совместного обсуждения
Не предполагает		Методы
Разрешение каждому делать все, что он пожелает	Понизить	Установление четких правил (кодекса деятельности) и санкций за их нарушение
Безразличие к требованиям потребителя	Понизить	Периодический опрос потребителей с помощью анкетирования в сети Интернет и социальных сетях
Утрата целей	Понизить	Конкретность поставленных целей и причин для ее достижения, постановка промежуточных целей для достижения главной, вдохновение сотрудников путем развития духовной составляющей культуры, празднование маленьких побед на пути достижения глобальных целей
Иерархическая культура		
Иерархическая культура		Методы
Исключение микроменеджмента	Понизить	Предоставление наемным работникам личной свободы в рамках планирования деятельности, принятия некоторых решений; смена четких указаний к деятельности на направление к деятельности
Не предполагает		Методы
Устранение правил	Понизить	Введение дополнительных кодексов внутри организации, регламентирующих поведение в разных сферах деятельности сотрудников
Предоставление делать все «по-своему»	Понизить	Четкие правила выполнения работ

Окончание таблицы 3.2

Рыночная культура		
Поддержка стремления побеждать	Повысить	Повышенная мотивация сотрудников за наилучшие результаты, введение внутриорганизационных наград за достижения
Нацеленность на снижение затрат	Понизить	Нацеленность на результат
Фокусирование внимания на основных целях	Повысить	Декларирование основных целей компании внутри организации; тренинги, нацеленные на целеполагание сотрудников; транслирование целей во внешнюю среду
Мотивация других	Повысить	Введение нематериального поощрения сотрудников (лучшие специалисты, доска почета), поощрение не только за экономические результаты деятельности, грейдинговая оплата
Адаптация к рынку, так же как и к человеческим нуждам	Повысить	Постоянное исследование тенденций на рынке услуг, выстраивание четких стратегий развития бизнеса и умение быстро менять локус направленности
Не предполагает		Методы
Игнорирование конкуренции	Понизить	Пристальное изучение конкурентов при помощи известных методов, акцент на имидже компании
Утрата желания побеждать	Понизить	Тренинги для сотрудников, направленные на самомотивацию и повышение лидерских качеств
Пренебрежение потребителями	Понизить	Постоянное изучение потребительских нужд, создание форумов и блогов на сайте компании; послепродажная поддержка
Утрата внимания к проверке результатов	Понизить	Введение постоянных корпоративных собраний по типу «обсуждений», в рамках которых сотрудники делятся своими результатами работы и достижениями
Потеря целевых ориентиров	Понизить	Конкретность поставленных целей и причин их достижения, постановка промежуточных целей для достижения главной, вдохновение сотрудников путем развития духовной составляющей культуры, празднование маленьких побед на пути достижения глобальных целей

На основе данных, полученных в результате исследования типа корпоративной культуры, были предложены рекомендации по изменению уровня культуры КГБУ «МФЦ».

Руководству необходимо производить интенсивные изменения, направленные на повышение уровня рыночного типа культуры.

Данные действия помогут компании повысить свою конкурентоспособность, поспособствуют развитию самомотивации сотрудников, постановке четких глобальных целей, а также мелких промежуточных целей, помогут компании разработать определенную стратегию развития бизнеса в зависимости от рыночных тенденций, что в будущем положительно отразится на ее хозяйственно-экономической деятельности и финансовом положении.

Оценка конкретных атрибутов существующей корпоративной культуры исследуемой компании позволила выявить слабо развитые элементы духовной и материальной составляющих. Далее будут предложены конкретные действия для повышения их уровня, развития и совершенствования.

В первую очередь руководству КГБУ «МФЦ» необходимо определить ключевые ценности, которые являются принципом функционирования всей компании. Например, единство всех сотрудников и семейный тип отношений внутри коллектива, уважение и дружелюбное отношение ко всем потребителям, простота и готовность меняться могут быть настоящей отличительной чертой фирмы. Все эти ценности, несомненно, характерны для исследуемой компании, их только необходимо выделить и не стесняться транслировать всем, начиная от сотрудников компании и заканчивая потенциальными поставщиками и заказчиками.

Основными способами трансляции корпоративной культуры во внешнюю среду является веб-сайт компании, а также корпоративная символика и атрибутика. Компании необходимо дальше развивать деятельность в области совершенствования этих атрибутов корпоративной культуры. Создание отдельных видео-статей и блогов на веб-сайте, посвященных внутриорганизационной позиции фирмы, общению с заказчиками, последним

событиям и новостям, позволят развить политику открытости компании, а также улучшить ее имидж и узнаваемость.

Для распространения основных ценностей внутри организации можно создать «Корпоративный кодекс КГБУ «МФЦ»», который включал бы в себя: основные ценности, философию компании, принципы деятельности, ответственность компании перед сотрудниками и основными агентами и ключевые внутриорганизационные положения и правила делового поведения. Такой документ позволит повысить стандарты корпоративной культуры, так как обеспечивает информационную открытость компании и способствует повышению ее привлекательности за счет открытых стандартов корпоративного поведения.

Наличие таких внутренних документов является одним из главных факторов привлечения новых заказчиков, поставщиков и внешних инвесторов. Раскрытие информации о компании имеет большое значение для повышения доверия со стороны внешних агентов, поскольку позволяет объективно оценивать достижения организации и основные принципы ее функционирования. В содержание данного документа обязательно должны быть включены основная миссия организации и корпоративные легенды и мифы.

Так как при оценке основных составляющих корпоративной культуры в исследуемой компании данные объекты получили наименьшие баллы, руководству организации, несомненно, нужно обратить на них внимание. Отражение конкретных историй- иллюстраций, наглядно освещающих организационную культуру компании, являются лучшим примером ее описания.

При КГБУ «МФЦ» всех выше предложенных рекомендаций самым важным фактором является именно личность руководителя, которая, несомненно, должна обладать необходимыми профессиональными знаниями и навыками, а также значительным авторитетом среди персонала предприятия

для того, чтобы все внутриорганизационные изменения в компании проходили постепенно и были правильно восприняты всеми сотрудниками исследуемой фирмы.

Предложенные изменения должны сопровождаться индивидуальными беседами с каждым сотрудником компании, групповыми обсуждениями, беседами и тренингами, направленными на пояснение причин внедрения данных изменений и повышение информированности каждого работника организации о предстоящих изменениях в организационной культуре.

В будущем эффективность проведения данных мероприятий может быть просчитана следующим образом. В качестве одного из обобщающих показателей эффективности внедряемых мероприятий может стать рост прибыли фирмы за период.

Анализ основных направлений деятельности КГБУ «МФЦ» и его работы, следует выделить следующие недостатки:

- необходимость в новом оборудовании относится к направлению повышению отзывчивости на запросы клиентов, так как в настоящий момент многое оборудование морально устарело, также это повысит профессионализм работников;

- внедрению дополнительных услуг - данное мероприятие также относится к повышению рыночной культуры, что в свою очередь повлияет на повышение профессионализма сотрудников и привлечение большего числа клиентов;

- к мероприятиям по направлению клановой культуры предлагается включить в штат маркетолога, пересмотреть все положения по оплате труда;

- разработка методов нематериального стимулирования персонала, поможет более чутко относиться к задачам организации.

Для повышения эффективности всей деятельности КГБУ «МФЦ», необходимо проведение ряда мероприятий, а именно: повышение квалификации сотрудников, повышение уровня обслуживания, расширение

спектра услуг, разработка маркетинговых мероприятий, которые мы рассмотрим в следующем параграфе.

3.3 Оценка эффективности мероприятий

Так как организационная культура очень многогранный феномен, без КГБУ «МФЦ» определенных мероприятий тяжело отразить в цифрах настоящий экономический эффект от ее развития. Все рассчитанные выше показатели могут быть только предположением.

Рассчитаем программу комплексных мероприятий для совершенствования работы персонала. Для расчета возьмем наиболее перспективные направления обучения, которые повысят профессиональный уровень сотрудников организации (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Затраты на предлагаемые мероприятия

Наименование	Стоимость, руб.	Кол-во сотрудников	Ответственность
Повышение квалификации сотрудников	30000	10	Директор
Курсы повышения уровня обслуживания	25000	10	Администратор
Мотивация персонала	100000	25	Директор
Разработка маркетинговых мероприятий	80000	-	Маркетолог
Итого:	235000	-	-

Таким образом, рассчитанные меры по совершенствованию работы КГБУ «МФЦ» из расчета на 1 год составят 235000 руб.

Рассчитаем экономический эффект данных мероприятий, на основе данных по организации.

Значение показателя текучести кадров является высоким и требует от руководства компании принятия решений, направленных на сокращения числа увольнений, так как это снижает эффективность работы организации в целом.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться трудовому коллективу, корпоративному духу, влечет снижение производственных показателей и эффективности работы.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на моральном состоянии сотрудников, трудовой мотивации и их преданности организации. Предположительно, при реализации предложенных мероприятий произойдет снижение текучести кадров. Расчет затрат на поиск и привлечение персонала представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Расчет затрат на поиск и привлечение персонала

Элемент затрат	Стоимость допущения	Затраты, руб.
Увольнение		
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 часа руководителя отдела персонала - 250 р/час – 750 руб. 3 часа непосредственного руководителя – 437.5 р\час – 1312.5 руб. 3 часа уволившегося сотрудника – в сред. 156.25 руб\час – 468.75	2531,25
Время на собеседование с уволившимся сотрудником	1 час руководитель отдела персонала - 250 р/час	406,25
	1 час уволившегося сотрудника в сред. 156.25 руб\час	
Документальное оформление увольнения	3 часа уволившегося (подписание обходного листа) - в сред. 156.25 руб\час = 468.75	1006,25
	1 час – руководители структурных подразделений – сред. 437.5 руб\час	
	1 час – специалист ОК (100 руб\час)	
		3943,75

Окончание таблицы 3.4

Найм нового сотрудника		
Подача объявления в СМИ	2 раза в газете 2 000 руб.	31000
	Кадровое агентство – 20000 руб.	
	Объявление на TV (3раза) – 9000 руб.	
Собеседование	25 часов – руководитель отдела персонала (250 р/час) = 6250 руб.	6750
	2 часа - руководитель отдела (250 руб./час) = 500 руб.	
Тестирование	10 часов (тестирование и обработка результатов) руководитель отдела персонала (250 р/час) = 2500руб.	2500
Оформление документов при приеме на работу	3 часа - специалист ОК (100 руб\час)	300
Итого		40550
Адаптация нового работника		
Обучение на рабочем месте руководителем подразделения	2 дня по 8 часов, руководитель отдела (437.5 руб\час)	14000
	Обучение руководителями подразделений – 16 часов, руководитель структурного подразделения (437.5 руб\час)= 7000 руб.	
Наставник	3 часа в день, 60 дней, (157 руб./час)	28260
Обучение	Прохождение 2 тренингов в среднем по 15 000 рублей каждый	30000
Итого		72260
Всего		116753,5

Таким образом, разработка мероприятий по повышению эффективности системы стимулирования и мотивации персонала позволить сократить число увольняющихся работников, и как следствие – сократить расходы на поиск и привлечение персонала. Предприятие получит 116753,5 рублей в виде эффекта с одного сотрудника.

В 2017 году было уволено 16 человек, следовательно предприятие потеряло – 1868056 рублей, планируется что за счет данных мероприятий число уволенных сократится в двое, тогда предприятие получит экономию в размере 934028 рублей, при этом мероприятия предприятию обойдутся в 235000

рублей, следовательно предприятие получит экономический эффект в размере 699028 руб.

Внедрение предложенных мероприятий позволит снизить текучесть кадров, сэкономить на привлечении и поиске нового персонала, на обучении. При реализации предложенных мероприятий сократится число увольняемых работников, что благоприятно повлияет на психологический климат и позволит компании сократить расходы на поиск, отбор и привлечение сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность работы предприятия.

В результате осуществления мероприятий по совершенствованию работы с персоналом значительно расширяется круг необходимых условий и стимулов для наиболее полной реализации трудового потенциала каждым работником на конкретном рабочем месте, структура системы мотивации персонала организации станет более устойчивой, будет способствовать гармонизации интересов предприятия и отдельных работников.

Итак, проведено исследование, направленное на оценку и оптимизацию корпоративной культуры КГБУ «МФЦ» путем определения типа культуры по известным зарубежным методикам, поэтапного анализа составляющих корпоративной культуры, по результатам которых и были разработаны рекомендации по повышению уровня культуры исследуемой фирмы. В качестве метода оценки корпоративной культуры были выбраны методики К. Камерона и Р. Куинна и дополнительно методика Ч. Хэнди, респондентами выступали сами сотрудники КГБУ «МФЦ».

Оценка культуры исследуемой компании по методике «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна показала, что в настоящее время в компании преобладающим является клановый тип, а предпочтительным - баланс между клановым, адхократическим и рыночными типами. Это говорит о том, что фирма построена по типу родственности и семейных отношений, главными являются социально-психологический климат и личное развитие каждого

сотрудника. Персоналом компании было отмечено, что в будущем они хотят видеть организацию более гибкой и динамичной, главной целью которой было бы получение максимальной прибыли за счет своей позиции лидера-новатора на рынке услуг.

Результаты методики «Определение типа корпоративной культуры по Ч. Хэнди» позволили сделать вывод о том, что в исследуемой компании хорошо распределены роли внутри организации и присутствует командная работа, но только лишь в рамках одного функционального подразделения, так как преобладающими типами корпоративной культуры по Ч. Хэнди стали культура Задачи и культура Роли.

Поэлементный анализ корпоративной культуры, а именно анализ ее материальных и духовных составляющих, был проведен с помощью опроса всех сотрудников организации, основанного на ситуационной балльной оценке. Результаты опроса показали, что выше всего сотрудники компании оценивают такие элементы культуры, как: учрежденческая одежда и нормы поведения в организации. Самый низкий балл получили интерьер офиса и легенды и мифы компании. Главным выводом проведенного анализа элементов культуры является то, что именно он показал, что работники исследуемой фирмы в действительности не замечают духовных элементов культуры. Духовные элементы были оценены высоко лишь сотрудниками с долгим стажем работы в организации. Для выявления закономерности в том, влияет ли стаж работы сотрудника на его оценку корпоративной культуры, был проведен корреляционный анализ, в результате которого гипотеза о том, что чем дольше сотрудник работает в учреждении, тем выше он оценивает духовную составляющую культуры (ценности, верования, представления) подтвердилась.

Дополнительная методика на определение типа приверженности к организации только удостоверила эти данные. С учетом вышеописанных результатов были разработаны основные рекомендации, направленные на оптимизацию корпоративной культуры. В связи с тем, что КГБУ «МФЦ»

является организацией социально-культурного сервиса, главная цель всех предложенных изменений была направлена на повышение рыночного типа корпоративной культуры и снижение кланового с возможностью появления в учреждении духовных атрибутов корпоративной культуры.

Основные направления совершенствования деятельности организации приведут к повышению конкурентоспособности, повышению корпоративной культуры КГБУ «МФЦ» и получению эффекта в виде 699028 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Материальные объекты культуры организации направлены на создание и поддержание имиджа, и появление организационной индивидуальности во внешней среде. Основой для создания всех вышеперечисленных объектов является духовная культура компании, которая является соединением разрозненных элементов организационного сознания в цельное корпоративное мировоззрение.

К духовной культуре предприятия относятся множество элементов, таких как: профессионализм и компетенции всех членов организации, стили руководства и лидерства, существующие в учреждении на протяжении всего времени функционирования, отношения, социально - психологический и моральный климат во всем коллективе, образ мышления, определенные потребности и стимулы к деятельности работников – во всем этом и проявляется духовная часть культуры.

Организационная культура является социальным феноменом, который зависит от действий людей и их поведения. Поэтому даже если две организации работают в одной среде, то они могут иметь разные организационные культуры.

Оценка корпоративной культуры КГБУ «МФЦ» показала следующие достоинства и недостатки: на данный момент организационная культура КГБУ «МФЦ» напоминает клановый тип, основанный на семейных отношениях внутри коллектива, доверии и сплоченности. Организация стремится к надежности и обеспечению комфортной и стабильной системы. Руководство компании по-семейному заботится о своих работниках, а они, в свою очередь, проявляют лояльность и высокие деловые способности. Деятельность предприятия построена по типу эффективной командной работы внутри функциональных подразделений с отсутствием внутриорганизационной конкуренции. Руководство поощряет инициативу и участие работников в

бизнес-процессах. Лидер в этой компании объединяет людей и показывает, что конечный результат деятельности всей организации зависит от вклада каждого участника.

Основной проблемой является несоответствие существующей корпоративной культуры ее основной деятельности. Для создания сильной корпоративной культуры КГБУ «МФЦ», которая, прежде всего, определяла бы ее успешность, способствовала достижению единых целей, и в то же время, объединяла бы всех сотрудников и была бы ключевым фундаментом деятельности всей компании, необходимо разработать систему рекомендаций, направленную на изменение типа корпоративной культуры путем нахождения оптимального баланса между основными элементами культур разных типов, идеально подходящего для исследуемой организации.

С целью совершенствования корпоративной культуры предлагаются следующие мероприятия:

Анализ основных направлений деятельности КГБУ «МФЦ» и его сервисной работы, следует выделить следующие недостатки:

- необходимость в новом оборудовании относится к направлению повышению отзывчивости на запросы клиентов, так как в настоящий момент многое оборудование морально устарело, также это повысит профессионализм работников;

- к мероприятиям по направлению клановой культуры предлагается, пересмотреть все положения по оплате труда;

- разработка методов нематериального стимулирования персонала, поможет более чутко относиться к задачам организации.

Расчеты показали, что данные мероприятия приведут к повышению конкурентоспособности, повышению корпоративной культуры КГБУ «МФЦ» и получению эффекта в виде 699028 рублей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2014. – 656 с.
2. Василенко, С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. – М.: Дашков и К, 2013. – 136 с.
3. Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 320 с.
4. Винокуров, В. А. Организация стратегического планирования на предприятии: методические указания по страт. менеджменту / О.С. Романова, С.С. Мишуров – Москва, федеральное агентство по образованию, 2014. – 384 с.
5. Вершигора, Е. Е. Менеджмент / Е. Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М; Издание 2-е, перераб. и доп., 2017. - 283 с.
6. Войтовский, С. Б. Основы менеджмента и проектный менеджмент в искусстве на примерах личного опыта и дееспособных проектах автора / С. Б. Войтовский. – М.: Нам-издат, 2017. - 128 с.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов / Л.И. Евенко, Н.П. Иващенко 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
8. Галькович, Р. С. Основы менеджмента: организация управленческого труда / В.И. Набоков, Р.С. Галькович. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 394 с.
9. Гусев, Ю. В. Стратегия развития предприятия: проблемы развития предприятия : монография / Ю.В. Гусев – СПб: Изд-во СПбУЭФ, 2015. – 440 с.
10. Глухов, В. В. Менеджмент: учеб. пособ. для вузов / В.В. Глухов. – М.: СПб: Питер; Издание 3-е, 2017. - 608 с.
11. Грошев, И. В. Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, И. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 288 с.

12. Демин, Д. Корпоративная культура: десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. – М.: Альпина Паблишер, 2016. - 154 с.
13. Апанасович, В. В. Инновационные процессы и корпоративное управление : материалы IX Международной заочной научно-практической конференции / В. В. Апанасович, А. И. Ковалинский, Е. М. Минченко. – Минск: Национальная библиотека Беларуси, 2017. – 323 с.
14. Клейнер, Г. Б. Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях : результаты эмпирического анализа / Г. Б. Клейнер – М.: Экономика, 2014. – 541 с.
15. Коротков, Э. М. Менеджмент / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2014. – 448 с.
16. Камерон, К. Диагностика и измерение корпоративной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2015. – 310 с.
17. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломаидина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 220 с.
18. Кабаков, В. С. Менеджмент: проблемы - программа - решение / В.С. Кабаков, Ю. М. Порховник, И. П. Зубов. - М.: Лениздат, 2016. - 112 с.
19. Мазурина, Т. Ю. Финансы организаций (предприятий) : учебное пособие. – М.: Издательство РИОР, 2014. – 458 с.
20. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2017. - 704 с.
21. Латфуллин, Г. А. Теория менеджмента / Г. А. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебрянников. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
22. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности учреждения / В. А. Макеев. – М.: Ленанд, 2015. - 248 с.
23. Соломанидина, Т. О. Организационная культура учреждения: учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 624 с.
24. Петров, А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Петров. – СПб.: Питер, 2013. – 478 с.

25. Семенов, А. К. Теория менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М.: Дашков и К, 2014 . – 556с .
26. Лялина, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Лянина. – СПб.: Притер, 2014. – 338с.
27. Лапыгин, Ю. Н. Теория менеджмента : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М.: Рид Групп, 2013. – 352с.
28. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – СПб. : ИТМО, 2014. – 154 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Диагностика организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона OCAI)

Опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации.

Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

	Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики		
A Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:	100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		
A Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:	100	100
3. Управление работниками		

Продолжение приложения А

A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:		100	100
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего:		100	100
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:		100	100
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		100	100

Обработка результатов: «А» – клановая ОК; «В» – адхократическая ОК; «С» – рыночная ОК; «D» – бюрократическая ОК.

Находится среднее значение показателей А, В, С, D по графе «теперь» и строится профиль оргкультуры (показатели откладываются на диагоналях) – см. пример построения «профиля ОК».


Окончание приложения А

Затем просчитываются показатели А, В, С, D в графе «предпочтительно» и строится профиль предпочтительной оркультуры. Проводится содержательной сравнение для определения ресурсов развития организации.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина
«21» июни 20 18 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по совершенствованию корпоративной культуры
организации на примере КГБУ «МФЦ»

Руководитель



ассистент

Э.Н.Гимадеева

Консультант



канд. экон. наук, доцент Л. С. Драганчук

Выпускник



В.В.Часовитина

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме разработка проекта по совершенствованию корпоративной культуры организации на примере КГБУ «МФЦ»

Нормоконтролер

21.06.2018



Г.А.Федоткина